



东方战略实用管理丛书

主编：唐东方

STRATEGY GAME

# 战略对决

唐东方◎著

- ◎苏美争霸：苏宁VS国美
- ◎比吉较量：比亚迪VS吉利
- ◎美格比武：美的VS格力
- ◎五茅竞跑：五粮液VS茅台
- ◎百裕论剑：百丽VS裕元



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



东方战略实用管理丛书

# 战略对决

唐东方◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略对决/唐东方著. 北京: 中国经济出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1586 - 0

I. ①战… II. ②唐… III. ③企业管理 IV. ④F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 102148 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 21.25

字 数 281 千字

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1586 - 0/C · 260

定 价 49.50 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 中国知名企业家和学者联袂推荐

“中国是市场竞争最激烈的全球大市场之一。中国企业为争夺国内市场行业第一的宝座,挥洒智慧和汗水。而未来与跨国公司争夺全球行业第一的竞争,才是中国企业最需要智慧、勇气、坚韧和学习的史诗。本书总结了过去和现在的经典战略及战略对决,也启迪了未来的战略思路。”

——柳工总裁:曾光安

“东方战略框架是非常实用的战略理论,本书通过案例把东方战略框架阐述清晰、明确,而且通过5个行业、5对公司的研究,为众多企业制定战略提供了借鉴,开启了企业发展之门。”

——三友联众集团董事长兼总裁:宋朝阳

“此前已经阅读过唐东方老师的《战略选择》一书,那就是一本帮助中国企业经营了解什么是企业战略,以及如何制定企业战略的好书。这一次唐老师又推出新的力作《战略对决》,通过深入解读多家著名企业的战略,特别是通过同一行业中两家巅峰企业的战略对比,让读者能够更加生动地理解战略的产生、战略的执行以及不同战略带给企业的不一样发展和命运。这样翔实的案例解剖,对于正在学习和发展战略思维的中国企业家和职业经理人来说,无疑是绝好的教材,值得一读!”

——锐捷网络总裁:刘中东

“企业的成功来自正确的战略。正确的战略可以帮助企业确定企业发展目标,指出企业未来发展点,并明确企业的发展能力,实现企业长远发展。而正确的战略有多种模式,《战略对决》一书通过对5个行业的5对公司的案例研究证实了这一道理。这是一本不可多得的专著,对企业制定正确的战略具有重要的借鉴意义,对高校及企业内训教师讲授战略规划与咨询课程有着极强的参考作用。”

——吉林大学商学院教授、博士生导师:张秀娥

“《战略对决》是东方先生继《战略选择》之后的又一部力作。《战略对决》利用东方先生首创的战略框架,运用前沿的理论和方法,对国内家电、汽车、白酒和鞋业等五大行业知名品牌企业的愿景、目标战略、业务战略、职能战略等制胜法宝进行了深度透视和点评。全书结构工整、逻辑严密、资料丰富、分析透彻、语言生动,堪称东方的‘波特竞争战略’之经典。”

——南京大学商学院教授:吴福象

“独特的比较视角,聚焦中国本土企业,透视彼此的战略对决,聚清新与务实之风于一身,融理论性与操作性于一体,给人启迪,催人思考,值得一读,愿将此书推荐给大家。”

——复旦大学管理学院教授:张青

“孔子曰,‘人无远虑,必有近忧’。实际上,这对现今的企业高层说明了学习与掌握企业战略以促进企业发展的重要性。如何在复杂的市场环境和激烈的行业竞争中,使自己的企业发展壮大,唐东方先生的又一新作《战略对决》,给大家提供了苏宁和国美等五对公司在不同的五个行业中的战略博弈和共同发展,是一本值得学习的好书。”

——西南财经大学 EMBA 教育中心教授:朱南

“企业战略,运筹于内,决胜于外。无论是国内还是国外,行业内部龙头企业的竞争,更多的是战略层面的对决。唐东方先生新作正是从这一角度,剖析了国内5大行业5大著名企业的战略抉择,案例经典深刻,分析精彩生动。读后余音绕梁,久久不能释卷。为战略分析之不可多得的名篇,是在校本科生和研究生学习战略课程的很好的案例参考书。”

——吉林大学管理学院教授、博士生导师:赵静杰

“该书以战略对决为切入点,紧密结合我国企业的战略实践,从多角度分析论述了企业战略的根本要义绝非在于打败竞争对手,而在于价值发现,价值挖掘,价值创造与价值实现。成功的战略决定于企业家的战略视野、战略胸怀和战略格局,更决定于企业的经营哲学和价值追求。”

——山东大学管理学院教授:李军

## 总 序

东方战略顾问机构创建的目的就是吸引中国最优秀的咨询人才，建立顶级的咨询平台，共同为提升中国企业价值服务，因此东方战略将使命定为“聚集顶级人才，提升企业价值”。此处所指“企业”不但包括东方战略直接服务的咨询客户，还包括更广大的、我们未提供直接服务的中国企业。

东方战略的顾问们在长期的管理咨询实践中，为许多企业解决了管理问题，助其实现了良好发展，但是，受制于团队人员的时间和精力，所能服务的企业数量相当有限；因此东方战略想通过一些间接的方式来帮助更多企业提升价值。顾问们原来曾出版过一些书籍，帮助企业获得了知识和方法，得到了许多企业的好评，这使得我们对这项工作更加充满信心。

编写能提升企业价值的书籍是一项非常有意义的工作，它是一份精彩并让我感到兴奋的工作。当然，这对我们整个团队来说是又一次磨炼。我期望将西方先进管理理念、中国优秀传统文化与我们的咨询实践相结合，为广大中国企业提供有指导意义的、可操作性强的管理理论与方法，使企业管理者能比较好地去运用。

我期望这系列丛书能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的此类丛书，多是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而具原创性并作出系统阐述的书籍则更少。本系列丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的空白。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想的火花都

是由我们这个顾问团队在无数次的交流中碰撞出来的,因而这是一个集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是一致的。

作为一种尝试和探索,我相信本套丛书还有许多值得探讨和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的敬业精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理咨询实践,我深感咨询行业是个知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越深刻地觉察到自己知识的不足和个人力量的渺小。然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战,永不停止地追求、学习和创新。

由于时间仓促,书中难免还有不完善或需要改进的地方,真诚欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,我期待着与大家交流。我的电子邮箱是:tangdongfang@163.com,QQ:www.dfzl.com.cn@qq.com 或者 QQ:876095675,手机:13827463646。

也欢迎大家登录东方战略网站:www.dfzl.com.cn,我们将及时发表一些新的思想、方法与大家分享、交流。谢谢!

陈同书

2010年8月

## 前 言

著名管理学大师彼得·德鲁克说,“做正确的事”胜于“正确地做事”,要想事情有成效,必须先选择正确的事,然后再正确地把事做好。对企业家来说,其首要的责任就是要制定正确的战略,然后再组织团队正确地执行战略。

作为管理咨询顾问,我们经常有机会接触各种类型的企业,也接触各种各样的企业战略及战略执行。非常遗憾的是,只有极小部分企业因为正确的战略和正确地执行战略而走向快速、健康、持续发展的道路,而大部分企业都因战略和战略执行问题而死亡或停滞不前。大部分企业在战略方面都存在以下问题:

(1)缺乏清晰的发展方向。许多企业管理层对企业长远发展欠缺统一的认识,企业未来要建成一个什么样子,不同的管理者各有各的想法,他们没有共同探讨企业应该有什么样的发展方向、这样的发展方向适不适应社会发展规律和行业发展趋势。由于企业缺乏清晰的发展方向,管理层的思考方向经常不一致,大家的想法不在一个点上,因而浪费了大量的时间和精力,形不成有效的合力,决策也表现出随意性、投机性,不利于企业的长远发展。

(2)缺乏明确的发展目标。许多企业缺乏明确的发展目标,也缺少前进的动力。这些企业的管理者往往缺少抱负、追求与境界,普遍胸无大志,小富即安,没有把企业做大做强的追求,也很难实现企业的长期发展;或者他们有追求,但缺少信心用量化的目标来衡量这种追求,从而难以表现为做事的决心和勇气。这些企业在经营管理的投入

方面,往往表现出随意性,凭企业家一时的喜好和心情。

(3)缺乏明确的发展点。许多企业缺乏明确的发展点,到底是通过哪些产业、区域、客户、产品的拓展来实现企业的快速前进,都不明确,看上去似乎都在做,但实际上一样也没做。由于欠缺明确的发展点,企业的投资经常以投机为导向,在不同的方向中摇摆,最终形成不了同一方向的力量。

(4)缺乏相应的发展能力。许多企业对未来需要什么样的发展能力不清楚,在构建发展能力方面往往没有重点,没有计划,只是东一榔头西一棒子,最终并没有建立起支撑企业发展点的发展能力。当然有的管理者知道企业所需的发展能力是什么,但没有相应的措施来建立这些能力,最后也就没有形成发展能力。

(5)缺乏战略执行力。有些企业有清晰的发展方向、明确的发展目标、明确的发展点及相应的发展能力计划,但这些都只是摆设,用于对上级作汇报、对客户作展示,停留在纸面或者口头上,并没有真正地执行起来。有些企业则是由于管理团队的能力问题或管理机制问题,即使执行起来也困难重重。

如果一个企业缺乏清晰的发展方向、明确的发展目标、明确的发展点和相应的发展能力,或者缺乏战略执行力,这个企业就很难取得战略上的成功。

现在许多企业把战略理解成紧盯对手、以“竞争”为核心,但这将使企业忘记了战略的首要目标——“发展”。不少企业在以“竞争”为核心的战略导向下,不知应选取的发展方向、发展目标、发展点是什么,需要什么样的发展能力,盲目地在既有领域大肆攻击竞争对手。虽然有一些最终在与对手的竞争中取胜了,却在企业的发展上失败了。这种以“竞争”为核心,忘记“发展”本分的战略是当前许多企业面临的困局。“发展”才是硬道理,“竞争”只是战略的手段,如果企业在以发展为核心的战略指引下,明确企业的发展方向、发展目标、发展点

和发展能力,并恰当地运用“竞争”和“合作”等战略手段来系统地解决企业的发展问题,将会更加有利于企业的健康、快速、可持续发展。

当然,我们也非常欣喜地看到越来越多的企业已经开始重视企业的发展战略问题。在我出版《战略规划三部曲》和《战略选择》后,陆续收到很多读者的来信,大家都对企业发展战略表现出了浓厚的兴趣。其中就有很多企业家和企业高层的朋友们,他们提出了企业发展过程中遇到的战略问题,对企业的发展方向、发展目标、发展点和发展能力等有一些思考。有些企业家及中高层管理朋友在问东方战略框架理论能否帮助他们解决企业的发展问题,有些甚至问有没有用东方战略框架分析他们所在行业的企业案例。

大家的信息反馈让我感到欣慰。这说明越来越多的企业家及中高层管理者开始重视企业的发展战略问题,而且他们在运用东方战略框架理论来思考这个问题,想通过关注企业的发展方向、发展目标、发展点和发展能力,来实现企业的战略发展。

大家的来信我不能一一详细回答,但我想让大家了解更多我们关于解决企业发展问题的战略思路及方法。为此,我精心挑选了部分长期研究的企业,想通过同一行业两家龙头企业的战略进行对比这一方式,将一些经验与心得与大家共享。

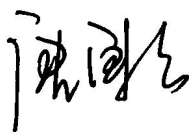
本书选取了五个行业的五对公司,它们都是长期保持高速成长的优秀中国公司,分别是:苏宁与国美、美的与格力、比亚迪与吉利、五粮液与茅台、百丽与裕元。本书介绍了这些公司的概况、经营业绩和发展历程,然后用东方战略框架对其各自的战略进行了分析和对比。通过战略对比我们可以发现,不同的战略、不同的模式,都实现了长期快速、持续的发展。虽然五对公司只涉及五个行业,但它们不同的战略路径和发展模式,为其他企业提供了一定的借鉴。

本书的观点来自我们长期的企业战略研究和对百余家企业战略

咨询的思考。在此,我衷心地感谢这些年来客户的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中,我们与客户同舟共济、共同成长,形成了自己的方法论体系;同时,让我们感到欣慰的是,很多客户在我们的帮助下,利用东方战略框架方法论体系,明确了企业愿景、战略目标、业务战略和职能战略,解决了企业发展方向、发展速度、发展点和发展能力等战略发展问题。战略对企业经营管理起到了非常好的导向作用。其中不少企业取得了长足的进步和突破性的发展。

本书是一本以案例为主的书籍,主要通过企业战略对比,让读者了解企业实现发展的多种战略方式。案例中运用了我们在咨询过程中常用的一些战略理论与方法,许多是我们长期咨询实践中原创的理论与方法体系,非常简单实用。大家在相关案例的阅读中,可以结合自己企业的现状尝试着去运用,我相信会给大家带来帮助。

本书可作为企业家、企业中高层管理者、战略研究者、大学教师以及工商管理硕士战略应用的读本,帮助他们掌握一些战略分析与思考的理论与方法,提升战略思考与战略决策的能力。



2011年12月

# [ 目 录 ] >>> CONTENTS

## 第一章 战略对决

战略的最终目的是解决企业的发展问题,而不是刻意去打败竞争对手。与竞争对手的战略对决,可以帮助企业明确发展战略;愿景、战略目标、业务战略和职能战略,可以指明企业长远发展方向,确定企业发展目标,并指出企业未来的发展点,明确企业相应的发展能力,最终帮助企业实现快速、健康、可持续发展。

- 一、战略对决:决定企业生存发展 ..... 3
- 二、东方战略框架:战略对决之道 ..... 5
- 三、关于企业战略对决的研究 ..... 19

## 第二章 “苏美”争霸:苏宁 VS 国美

苏宁和国美目前是中国家电商业连锁业中两家最大的企业。在20多年前,它们都是毫不起眼的小店,近10年来的发展过程中,它们一直是竞争对手,一直都企图争霸家电连锁业。然而,它们之间的这场争霸,并没有相互消灭对手,而是凭借最犀利的武器——全国快速扩张战略,双双成为中国家电商业连锁业最灿烂的明珠。

- 第一节 苏宁:扩张战略 ..... 23
  - 一、苏宁概况 ..... 23

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 二、苏宁的经营业绩 .....                  | 28        |
| 三、苏宁的发展阶段 .....                  | 31        |
| 四、苏宁的战略 .....                    | 40        |
| 五、苏宁战略点评 .....                   | 52        |
| <b>第二节 国美:扩张战略 .....</b>         | <b>53</b> |
| 一、国美概况 .....                     | 53        |
| 二、国美的经营业绩 .....                  | 55        |
| 三、国美的发展阶段 .....                  | 58        |
| 四、国美的战略 .....                    | 69        |
| 五、国美战略点评 .....                   | 78        |
| <b>第三节 “苏美”争霸:苏宁 VS 国美 .....</b> | <b>79</b> |
| 一、愿景争霸 .....                     | 80        |
| 二、战略目标争霸 .....                   | 81        |
| 三、业务战略争霸 .....                   | 83        |
| 四、职能战略争霸 .....                   | 87        |
| 五、“苏美”争霸点评 .....                 | 88        |

### 第三章 美格比武:美的 VS 格力

美的是中国家电行业第二个营业收入超千亿的“家电帝国”，而格力多年霸占世界空调业销售第一的宝座。20年前，二者的创始人大概做梦也没想到会取得如今的成就。近10多年来，美的和格力一直不断地进行大比武，企图比下对手。然而，美的和格力的这场比武，没有败者，二者都取得了成功。

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>第一节 美的:多元化战略 .....</b> | <b>93</b> |
| 一、美的概况 .....              | 93        |
| 二、美的的经营业绩 .....           | 95        |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 三、美的的发展阶段 .....                | 98         |
| 四、美的的战略 .....                  | 109        |
| 五、美的战略点评 .....                 | 120        |
| <b>第二节 格力:专业化战略 .....</b>      | <b>123</b> |
| 一、格力概况 .....                   | 123        |
| 二、格力的经营业绩 .....                | 124        |
| 三、格力的发展阶段 .....                | 127        |
| 四、格力的战略 .....                  | 138        |
| 五、格力战略点评 .....                 | 145        |
| <b>第三节 美格比武:美的 VS 格力 .....</b> | <b>146</b> |
| 一、愿景比武 .....                   | 146        |
| 二、战略目标比武 .....                 | 147        |
| 三、业务战略比武 .....                 | 148        |
| 四、职能战略比武 .....                 | 152        |
| 五、美格比武点评 .....                 | 154        |

## 第四章 比吉较量:比亚迪 VS 吉利

比亚迪和吉利是中国汽车业的两大民族品牌企业,它们曾不停较量,企图打败竞争对手、置对方于死地。然而它们在发展过程中蓦然省悟:汽车业是一个世界范围竞争的产业,双方首要的竞争对手都不应该是彼此,而是那些历史悠久、拥有技术优势的国际汽车巨头们。为此,比亚迪和吉利又开展了一场新的较量,这场较量不是打败彼此,而是走一条超越或追赶国际汽车巨头的战略之路。比亚迪用的是其惯用的“袋鼠”战略,而吉利用的是向技术、品质、品牌转型的战略。

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第一节 比亚迪:“袋鼠”战略 .....</b> | <b>159</b> |
| 一、比亚迪概况 .....               | 159        |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 二、比亞迪的經營業績 .....                | 161        |
| 三、比亞迪的發展階段 .....                | 163        |
| 四、比亞迪的戰略 .....                  | 176        |
| 五、比亞迪戰略點評 .....                 | 189        |
| <b>第二節 吉利：“轉型”戰略 .....</b>      | <b>191</b> |
| 一、吉利概況 .....                    | 191        |
| 二、吉利的經營業績 .....                 | 193        |
| 三、吉利的發展階段 .....                 | 195        |
| 四、吉利的戰略 .....                   | 205        |
| 五、吉利戰略點評 .....                  | 213        |
| <b>第三節 比吉較量：比亞迪 VS 吉利 .....</b> | <b>214</b> |
| 一、願景較量 .....                    | 215        |
| 二、戰略目標較量 .....                  | 216        |
| 三、業務戰略較量 .....                  | 217        |
| 四、職能戰略較量 .....                  | 219        |
| 五、比吉較量點評 .....                  | 219        |

## 第五章 五茅競跑：五糧液 VS 茅台

五糧液和茅台都是中國歷史上留下的寶貴品牌財富，是中國最稀缺的品牌之一。從 20 世紀 90 年代以來，兩大企業各自進行了戰略調整，進行了一場競跑。在這場競跑中，二者誰都沒有落下，雙雙實現了快速發展，獲得了巨大成功。五糧液成功的法寶是高、中、低相結合的多品牌戰略；而茅台成功的利器是高举高打的高品牌戰略。

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第一節 五糧液：多品牌戰略 .....</b> | <b>223</b> |
| 一、五糧液概況 .....              | 223        |
| 二、五糧液的經營業績 .....           | 226        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 三、五粮液的发展阶段 .....                | 230 |
| 四、五粮液的战略 .....                  | 240 |
| 五、五粮液战略点评 .....                 | 245 |
| <b>第二节 茅台:高品牌战略</b> .....       | 247 |
| 一、茅台概况 .....                    | 247 |
| 二、茅台的经营业绩 .....                 | 249 |
| 三、茅台的发展阶段 .....                 | 253 |
| 四、茅台的战略 .....                   | 261 |
| 五、茅台战略点评 .....                  | 269 |
| <b>第三节 五茅竞跑:五粮液 VS 茅台</b> ..... | 270 |
| 一、愿景竞跑 .....                    | 270 |
| 二、战略目标竞跑 .....                  | 271 |
| 三、业务战略竞跑 .....                  | 272 |
| 四、职能战略竞跑 .....                  | 273 |
| 五、五茅竞跑点评 .....                  | 274 |

## 第六章 百裕论剑:百丽 VS 裕元

20年前,百丽和裕元都是为品牌鞋企业提供产品制造加工服务的小型制鞋企业。然而,具有一定发展基础之后,两者论剑,百丽选择了发展渠道战略,裕元选择了大制造战略。通过20多年的发展,它们从众多的小型企业中脱颖而出:百丽成为中国国内第一、全球第二大鞋业经营连锁集团;裕元则成为全球最大的品牌运动鞋、便服鞋制造商。双方都取得了巨大的成功。10多年后,双方再次论剑,百丽延续渠道战略,走大渠道战略,而裕元却走上了百丽的老路——发展渠道战略。



|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第一节 百丽:渠道战略</b> .....       | 277 |
| 一、百丽概况 .....                   | 277 |
| 二、百丽的经营业绩 .....                | 278 |
| 三、百丽的发展阶段 .....                | 281 |
| 四、百丽的战略 .....                  | 288 |
| 五、百丽战略点评 .....                 | 294 |
| <b>第二节 裕元:大制造战略</b> .....      | 295 |
| 一、裕元概况 .....                   | 296 |
| 二、裕元的经营业绩 .....                | 297 |
| 三、裕元的发展阶段 .....                | 300 |
| 四、裕元的战略 .....                  | 308 |
| 五、裕元战略点评 .....                 | 314 |
| <b>第三节 百裕论剑:百丽 VS 裕元</b> ..... | 315 |
| 一、愿景论剑 .....                   | 316 |
| 二、战略目标论剑 .....                 | 316 |
| 三、业务战略论剑 .....                 | 316 |
| 四、职能战略论剑 .....                 | 319 |
| 五、百裕论剑点评 .....                 | 319 |
| <b>致 谢</b> .....               | 321 |